

Public service motivation en affective commitment bij werknemers in de publieke sector.

De invloed van de afzonderlijke elementen van de basic psychological needs op de mate van public service motivation en affective commitment bij werknemers in de publieke sector.

Marijn Lansink - 3532321

April 2012

Leerkring Management van Human Resources

Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht

Begeleider: dhr. dr. W. Vandenabeele

Abstract

In dit onderzoek staat de invloed van de drie basic psychological needs op de mate van public service motivation en affective commitment bij werknemers in de publieke sector centraal. Zowel public service motivation als affective commitment wordt tegenwoordig steeds belangrijker geacht als kenmerken van medewerkers in de publieke sector. De resultaten van dit onderzoek kunnen inzichten bieden indien men het niveau van affective commitment en public service motivation bij werknemers wil verhogen. Dit onderzoek probeert duidelijkheid te verkrijgen over welke van de drie behoeften meer aangesproken zou moeten worden om dit te bewerkstelligen. De hypothesen die hieruit voortvloeien stellen dat er een verschil is tussen de invloed die deze basic psychological needs hebben op public service motivation en affective commitment. Daarbij wordt verder verwacht dat public service motivation voor een gedeelte van invloed is op de relatie tussen affective commitment en de basic psychological needs. De resultaten zijn afkomstig van 232 respondenten die werkzaam zijn bij een publieke organisatie in Nederland. Uit de analyses blijkt dat er sprake is van een positieve invloed van de basic psychological needs op de mate van public service motivation en affective commitment. Er blijkt echter geen sprake van een significant verschil tussen de invloed van deze behoeften afzonderlijk. Tot slot speelt public service motivation een partieel mediërende rol in de relatie tussen de basic psychological needs afzonderlijk en affective commitment. Voor de praktijk betekent dit dat niet één van de behoeften afzonderlijk meer aangesproken zou moeten worden, maar dat ze samen genomen een belangrijke rol kunnen spelen in het verhogen van public service motivation of affective commitment bij werknemers in de publieke sector.

Introductie

De ‘war for talent’ laat steeds hoger op als gevolg van de vergrijzing en het toenemende besef dat werknemers zeer belangrijk zijn voor een organisatie (Stone et al. 2009). In het HRM wordt al jaren onderzoek verricht naar concepten en verbanden die van belang zijn voor uitkomsten als tevredenheid, prestaties en het verloop van werknemers. Voor de publieke sector speelt dit ook een steeds belangrijker rol, nu de zoektocht naar passend en capabel personeel lastiger wordt. Het is de vraag hoe men betrokken en gemotiveerd personeel aantrekt dat zich thuis voelt bij een publieke organisatie (Lewis & Frank 2002; Perry & Hondeghem 2008; Meyer & Allen 1997).

Een theorie die hier licht op kan werpen is de self-determination theory (SDT) van Deci & Ryan (2000; Gagné & Deci 2005; Marescaux et al. 2010; Vandenaabeele 2007). Een belangrijk element binnen de SDT zijn de drie basic psychological needs (BPN), die bestaan uit autonomie, sociale verbondenheid en het gevoel van competentie. De bevrediging van deze BPN is van belang voor de ontwikkeling, het gedrag en het welzijn van mensen. De mate waarin in deze behoeften wordt voorzien staat in relatie met de internalisatie van normen en waarden en de motivatie van mensen om bepaalde doelen na te streven (Gagné & Deci 2005; Deci & Vansteenkiste 2004; Deci & Ryan 2000). Voor organisaties kan dit van belang zijn aangezien zij dit kunnen gebruiken in de opleiding en aantrekken van werknemers (Gregarus & Diefendorff 2009; Marescaux et al. 2010). Weinig aandacht is er echter besteed aan de afzonderlijke elementen van BPN en de rol die zij zouden kunnen spelen in het HRM.

Net als BPN is ook Public service motivation (PSM) een concept dat steeds meer aandacht krijgt in het HRM van de publieke sector. (Vandenaabeele 2009; Perry & Hondeghem 2008; Leisink & Steijn 2009). Veel onderzoek richt zich daarbij op de koppeling van PSM aan verschillende uitkomsten en effecten van HRM, zoals prestaties, tevredenheid en uitstroom van medewerkers (Vandenaabeele 2009; Leisink & Steijn 2009; Perry & Wise 1990). Een ander concept dat vaak terugkomt in het HRM is affective organizational commitment (AC), ook dit fenomeen blijkt van invloed op de uitkomsten en effecten van HRM (Allen & Meyer 1997, Steijn & Leisink 2007; Gellatly et al. 2009). Tot slot blijkt er ook sprake van een relatie tussen PSM en AC (Leisink & Steijn 2009; Park & Rainy 2007; Vandenaabeele 2009). In het HRM van de publieke sector kunnen PSM en AC dan ook niet over het hoofd worden gezien.

Dit samengenomen maakt het interessant om de hiervoor besproken concepten eens naast elkaar te leggen en aandacht te besteden aan de invloed van de afzonderlijke elementen van BPN op de mate van PSM en AC. De onderzoeksvraag die hiervan is af te leiden luidt als volgt:

Bestaat er een verschil tussen de invloed die (de bevrediging van) de afzonderlijke elementen van de basic psychological needs (autonomie, verbondenheid en gevoel van competentie) hebben op de mate van public service motivation en affective commitment bij werknemers in de publieke sector?

In het volgende hoofdstuk zal meer aandacht worden besteed aan de centrale concepten BPN, PSM en AC en hun onderlinge relatie. In het methodologisch hoofdstuk wordt ingegaan op de dataverzameling, de meetinstrumenten en de data-analyse. Vervolgens worden de resultaten gepresenteerd en bediscussieerd in het licht van de theorie. Tot slot komen enkele conclusies aan bod die zouden kunnen bijdragen aan verder onderzoek of de praktische toepassing van de resultaten.

Theoretisch kader

Hieronder volgt de theoretische onderbouwing van de concepten en aandacht voor de onderlinge relaties. De hypothesen die hieruit voortvloeien zijn leidend voor het onderzoek en dragen bij aan het beantwoorden en verdiepen van de onderzoeksvraag.

Self-determination theory en de basic psychological needs

De self-determination theory (SDT) is een vrij recente theorie op het gebied van arbeidsmotivatie. Het is een theorie die haar basis vindt in eerdere motivatietheorieën en van daaruit verder redeneert (Gagné & Deci 2005). SDT is gestoeld op de veronderstelling dat mensen van nature gericht zijn op persoonlijke groei en ontwikkeling en zich volledig zullen inzetten, zelfs voor oninteressante zaken, als de waarde daarvan begrepen en gedeeld wordt (Ryan & Deci 2000; Baard & Deci 2004; Stone et al. 2009). In deze theorie spelen autonome motivatie en de internalisatie van normen en waarden een belangrijke rol. Deze concepten hebben te maken met het bewustzijn van het eigen handelen, de keuzes die voor handen zijn en de waarde die aan bepaalde activiteiten wordt gehecht. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld

de carrot and stick benadering, zoals die wordt gevonden in de operante conditionering (Skinner 1953). Deze theorie focust zich op de tastbare beloningen van het werk, in plaats van op het belang van de activiteit zelf. Deze zogeheten externe motivatie betreft niet de voldoening als gevolg van de activiteit zelf, maar van de consequenties die daaruit voortvloeien (Gagné & Deci 2005; Ryan & Deci 2000, Stone et al. 2009).

Volgens de SDT is de mate waarin individuen in staat zijn hun eigen potentieel te benutten en te streven naar groei en ontwikkeling ondermeer afhankelijk van in hoeverre er wordt voorzien in hun basic psychological needs (BPN). Anders gezegd, de mate waarin deze behoeften bevredigd worden staat in relatie met de autonome motivatie van mensen om bepaalde doelen, normen en waarden na te streven (Deci & Ryan 2000; Baard et al. 2004; Deci & Vansteenkiste 2004). Deze BPN bestaan uit autonomie, sociale verbondenheid en het gevoel van competentie. Autonomie heeft betrekking op de behoefte aan zelfbeschikking, keuzevrijheid en het kunnen handelen zonder druk. Sociale verbondenheid heeft te maken met het aangaan van bevredigende sociale relaties, de behoefte om geliefd te zijn en elkaar te kunnen ondersteunen. Het gevoel van competentie duidt tot slot op de behoefte aan eigen effectiviteit en het kunnen begrijpen en beheersen van de omgeving. Het draagt bij aan de flexibiliteit en ontwikkeling van mensen (Deci & Ryan 2000; Stone et al. 2009; van den Broeck et al. 2009).

Public service motivation

Public service motivation (PSM) is een concept dat betrekking heeft op bepaalde normen en waarden die geassocieerd worden met publieke dienstverlening en de wijze waarop deze mensen stimuleren en sturen in hun gedrag. Er bestaan verschillende definities van PSM, waaronder een van de bekendste door Perry & Wise: *“An individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations.”* (1990: 368). Naast deze definitie zijn er verschillende andere definities in omloop die dit concept proberen te beschrijven (Perry & Wise 1990; Vandenaabeele 2007; Brewer 2000; Perry & Hondeghem 2008). Wat deze definities samenbrengt is de focus op een bijdrage aan het algemeen belang. Eén van de meest recente definities komt van Vandenaabeele: *“the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever*

appropriate" (2007: 547). Deze definitie probeert andere definities samen te voegen en hiaten te overbruggen en zal daarom gehanteerd worden in dit onderzoek.

Diverse onderzoekers hebben aan de hand van sociale constructies en zogeheten institutionele theorieën geprobeerd de variatie in PSM bij werknemers te verklaren (Perry 1997; Pandey & Stazyk 2008;). Hoewel er nog veel onduidelijkheden bestaan over deze fenomenen, maakt het wel inzichtelijk hoe bepaalde processen van invloed zouden kunnen zijn op de mate van PSM. Een theorie die hier tot nieuwe inzichten kan leiden is de SDT en de bevrediging van BPN. Deze theorie gaat over de ontwikkeling en internalisatie van bepaalde institutionele waarden door individuen, mede afhankelijk van de voorziening in bepaalde behoeften (Gangé & Deci 2005; Deci & Ryan 2000). PSM kan gezien worden als een dergelijke institutionele waarde gekoppeld aan de publieke identiteit van een organisatie. Dit betekent dat de bevrediging van BPN in relatie kan staan met de mate van PSM bij werknemers (Vandenabeele 2007). Een verband tussen deze twee concepten ligt dan ook voor de hand. Er is echter nauwelijks onderzoek gedaan naar de individuele rol van deze behoeften. Uit de resultaten van eerdere onderzoeken kan worden opgemaakt dat de afzonderlijke BPN verschillend scoren op het gedrag en de motivatie bij werknemers (Baard et al. 2004; Gagné & Deci 2005). Dit zou kunnen betekenen dat bijvoorbeeld de bevrediging van de behoefte aan autonomie een grotere invloed heeft op de mate van PSM in vergelijking tot de behoefte aan sociale verbondenheid of het gevoel van competentie. Kortom, het is mogelijk dat er een verschil bestaat tussen de invloed die de afzonderlijke elementen van BPN hebben op de mate van PSM. Dit inzicht kan van belang zijn voor het aantrekken en opleiden van personeel. Dit samengenomen maakt onderzoek naar het verband tussen PSM en BPN interessant.

Affective commitment

Organizational commitment (OC) is een concept dat al langere tijd bestudeerd wordt. Dit heeft geleid tot verschillende invalshoeken en soms tegenstrijdige definities. Het gevolg is dat commitment is uitgegroeid tot een begrip dat bestaat uit meerdere dimensies, om deze verschillende definities te overbruggen. (Meyer & Herscovitch 2001; Allen & Meyer 1997; Meyer & Allen 1991). Ondanks het feit dat een duidelijke definitie van OC ontbreekt is er wel een bepaalde basis die door veel definities gedeeld wordt. Meyer en Allen (1997; 1991) hebben geprobeerd deze basis vorm te geven in hun drie-componenten model. In dit model

wordt een onderscheid gemaakt tussen drie dimensies van OC: affective commitment, continuance commitment en normative commitment. Affective commitment reflecteert de betrokkenheid en identificatie van een werknemer met de organisatie. Continuance commitment heeft te maken met het bewustzijn van de kosten die het verlaten van de organisatie met zich mee brengt. Werknemers met een hoge mate van normative commitment hebben het gevoel dat ze moeten blijven bij een organisatie omdat het zo hoort. Het model beschrijft deze dimensies niet als drie verschillende typen van commitment, maar als drie dimensies die elkaar zo mogelijk kunnen aanvullen (Meyer & Allen 1997).

Zoals eerder al beschreven kan PSM van invloed zijn op verschillende effecten en uitkomsten van HRM in publieke organisaties. Ook OC is meer dan eens in verband gebracht met uitstroom, tevredenheid of prestaties van medewerkers (Allen & Meyer 1997, Steijn & Leisink 2007; Gellatly et al. 2009). Net als bij PSM is het interessant te weten hoe een variatie in OC verklaard kan worden en ook hier kan de bevrediging van BPN inzichten bieden (Gagné et al. 2008; Meyer et al. 2004; Greguras & Diefendorff 2009). Gagné & Deci (2005) hebben eerder al aangevoerd dat bevrediging van de BPN een positieve bijdrage zou kunnen leveren aan werkhoudingen als OC.

Greguras & Diefendorff (2009) achten met name affective commitment (AC) gevoelig voor de bevrediging van BPN. Dit gezien het feit dat een werknemer meer AC zal vertonen ten aanzien van een organisatie die voorziet in de bevrediging van deze behoeften. Zij stellen dat dit werknemers psychologisch bindt aan een organisatie en daarmee de AC vergroot. Daarnaast lijkt AC in vergelijking met de andere twee de sterkste relatie te vertonen met positieve werkhoudingen als altruïsme, organizational citizenship behavior, motivatie en prestaties (Kim 2006; Meyer & Allen 1997). Meyer en Allen (1997) concluderen dat werknemers met een sterke AC als de meest waardevolle werknemers bestempeld kunnen worden. Dit wordt bevestigd door Meyer & Herscovitch (2001). Vanwege bovenstaande argumenten is ervoor gekozen affective commitment in dit onderzoek centraal te stellen en continuance commitment en normative commitment buiten beschouwing te laten.

Greguras & Diefendorff (2009) hebben aangetoond dat er een relatie bestaat tussen AC en alle drie de elementen van BPN. Uit de resultaten blijkt dat de correlatie tussen gevoel van competentie en AC hoger is. Marescaux et al. (2010) hebben ook onderzoek gedaan naar

deze relatie, alleen hier is het verband tussen AC en autonomie het hoogst. Deze onderzoeken laten zien dat het mogelijk is dat één van de elementen van BPN een grotere invloed heeft op de mate van AC dan een van de andere elementen. Dit maakt het interessant om eens na te gaan of er daadwerkelijk sprake is van een significant verschil tussen de invloed die de afzonderlijke elementen van BPN hebben op de mate van AC.

Organizational commitment & public service motivation

In het HRM van de publieke sector zijn zowel OC als PSM van belang gezien hun invloed op verschillende effecten en uitkomsten van HRM (Vandenabeele 2008; Leisink & Steijn 2009; Perry & Wise 1990; Allen & Meyer 1997, Steijn & Leisink 2007; Gellatly et al. 2009). Het zijn echter niet twee losstaande concepten, want ook tussen PSM en AC is er sprake van een verband (Leisink & Steijn 2009; Park & Rainy 2007; Vandenabeele 2009). Perry & Wise (1990) veronderstellen dat werknemers met een sterke PSM positiever zullen zijn over het werken bij een publieke organisatie. Zij vertonen een hogere mate van AC en zijn minder gevoelig voor extrinsieke motivatie gezien hun PSM aansluit bij de publieke oriëntatie van de organisatie en zorgt voor een grotere betrokkenheid (Park & Rainy 2007). Dit gegeven zou kunnen betekenen dat PSM voor een deel de relatie tussen BPN en AC kan verklaren. Of anders gezegd PSM zou kunnen functioneren als partieel mediator tussen de onafhankelijke variabele BPN en de afhankelijke variabele AC.

Hypothesen en onderzoeksmodel

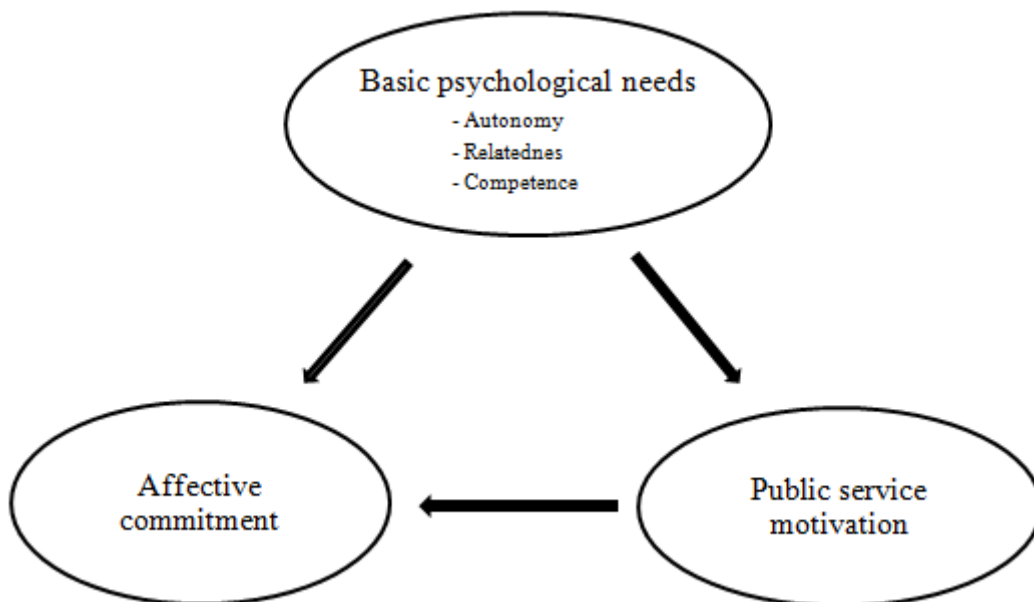
Gebaseerd op de voorgaande theorie zijn de volgende hypothesen opgesteld:

H1: Er bestaat een verschil tussen de invloed die de afzonderlijke elementen van de *basic psychological needs* hebben op de mate van *public service motivation* bij werknemers in de publieke sector.

H2: Er bestaat een verschil tussen de invloed die de afzonderlijke elementen van de *basic psychological needs* hebben op de mate van *affective commitment* bij werknemers in de publieke sector.

H3: *Public service motivation* treedt op als mediërende variabele in de relatie tussen de bevrediging van één van de afzonderlijke elementen van de *basic psychological needs* en de mate van *affective commitment*.

Deze hypothesen leiden tot het volgende onderzoeksmodel (figuur 1).



Figuur 1 Onderzoeksmodel naar de relatie tussen BPN, PSM en AC

Methode

Het methodologisch hoofdstuk bevat informatie over de dataverzameling, de respondenten, de gehanteerde meetinstrumenten en de data-analyse.

Dataverzameling

De dataverzameling heeft plaatsgevonden door middel van het uitzetten van een web-survey onder medewerkers van een publieke organisatie. Een web-survey past bij de kwantitatieve onderzoeksmethode die gehanteerd wordt in dit onderzoek. De reden hiervoor is dat bij kwantitatief onderzoek het aantonen van oorzakelijke relaties tussen variabelen en het testen van causale hypothesen centraal staat. Het gaat om kennisvergaring met behulp van objectieve meetinstrumenten (Haverland & Yanow 2010). Dit sluit aan bij de onderzoeksvraag die zich richt op een mogelijke relatie tussen de afzonderlijke elementen van BPN, PSM en AC. Deze concepten zijn geoperationaliseerd in verschillende meetschalen die het mogelijk maken deze concepten te meten en de onderlinge relaties te onderzoeken.

Er is bewust gekozen voor een web-survey, gezien het de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleint en het een laagdrempelig instrument is om een groot aantal personen te bereiken. (Umbach, 2004). Nadelen zijn dat het kan leiden tot een onevenredige verdeling van respondenten en een grotere kans op non-respons. Om de kans op voldoende respondenten te vergroten is van te voren een aankondiging gedaan in de beeldkrant van de organisatie. Daarnaast is het belang van het onderzoek toegelicht en de noodzaak van het invullen benadrukt. Dit is later herhaald in een mail naar de doelgroep met daarin de link naar de web-survey.

Respondenten

De web-survey is uitgezet onder ongeveer 500 medewerkers van een overheidsorgaan, bestaande uit mannen en vrouwen met een HBO of universitaire achtergrond. De argumentatie hiervoor is dat BPN en de effecten ervan met name van toepassing zijn op complexe en interessante taken die een zekere mate van discipline en kennisniveau behoeven (Ryan & Deci 2000; Gagné & Deci 2005). In totaal zijn 232 respondenten meegenomen in de analyses. De kenmerken die zijn opgenomen zijn geslacht, leeftijd, het hoogst afgeronde opleidingsniveau en het aantal dienstjaren (tabel 1).

Tabel 1 Demografische kenmerken

<i>Variabelen</i>		<i>N totaal = 232</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Geslacht	Man		187	80.6
	Vrouw		41	17.7
Leeftijd <i>M = 50.4</i> <i>SD = 7.78</i>	20 - 29		3	1.3
	30 - 39		23	9.9
	40 - 49		63	27.2
	50 - 59		120	51.7
	60 - 69		22	9.5
Opleiding	HBO		133	57.3
	WO		99	42.7
Dienstjaren <i>M = 26.5</i> <i>SD = 10.70</i>	0 - 9		25	10.8
	10 - 19		24	10.3
	20 - 29		77	33.2
	30 - 39		87	37.5
	40 - 49		18	7.8

Meetinstrumenten

Het onderzoek gaat over de invloed van de afzonderlijke elementen van BPN op de mate van PSM en AC. Dat betekent dat public service motivation en affective commitment de twee afhankelijke variabelen zijn in dit onderzoek. De onafhankelijke variabelen bestaan uit de afzonderlijke elementen van de basic psychological needs: autonomie, sociale verbondenheid en het gevoel van competentie. Hieronder volgt een toelichting over hoe deze variabelen zijn geoperationaliseerd in een meetschaal. Elke item is gemeten aan de hand van een vijfpunts Likertschaal, lopend van ‘zeer mee eens’ tot ‘zeer mee oneens’.

Public service motivation

Een bekend meetinstrument om public service motivation te operationaliseren is ontwikkeld door Perry (1996). Hij heeft vier dimensies van PSM vastgesteld die samen het begrip PSM representeren. Deze dimensies bestaan uit ‘Interesse in de politiek’, ‘Aandacht voor het algemeen belang’, ‘Zelfopoffering’ en ‘Medeleven’. Vandenabeele (2008) heeft dit meetinstrument bestudeerd en onder andere gekeken naar de relevantie van de dimensies in Europese context. Aan de hand van dit onderzoek heeft Vandenabeele (2008) de dimensie ‘Democratisch bestuur’ toegevoegd om de originele meetschaal beter van toepassing te laten zijn in Europa. De vijf dimensies zijn geoperationaliseerd in achttien items.

Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt de Chronbach’s alpha voor zowel de dimensie ‘Interesse in politiek’ als voor de dimensie ‘Democratisch bestuur’ relatief laag ($\alpha=.55$). Voor

een dimensie bestaande uit twee of drie items is dit echter acceptabel. Daarnaast is de dimensie ‘Democratisch bestuur’ juist dat wat de meetschaal van Vandenabeele (2008) onderscheidt. Daarom is besloten beide dimensies mee te nemen in de analyses. Het item ‘*Veel van wat ik in mijn werk of daarbuiten doe, is niet alleen goed voor mijzelf maar ook voor anderen*’ wordt geschrapt gezien het de Chronbach’s alpha van de dimensie ‘Zelfopoffering’ verhoogt van $\alpha=.68$ naar $\alpha=.74$. Dit wordt beschouwd als een aanmerkelijke verhoging van de betrouwbaarheid van deze dimensie. De overige twee dimensies zullen ongewijzigd worden meegenomen in de analyses gezien de Chronbach’s alpha nauwelijks kan worden verhoogd ($\alpha>.70$). Voor alle dimensies geldt dat rekening is gehouden met het feit dat het gaat om een veelvuldig gebruikt meetinstrument voor PSM, wat de betrouwbaarheid en validiteit van het instrument lijkt te bevestigen. Daarom is besloten zo weinig mogelijk aanpassingen te maken (tabel 2a).

Tabel 2a Public service motivation	Chronbach’s alpha
Interesse in politiek	.55
Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici. 'Politiek' is een vies woord in mijn ogen.	
Aandacht voor het algemeen belang	.73
Ik vind dat goede burgers in de eerste plaats moeten denken aan de gemeenschap. Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijkse leven (werk of daarbuiten). Ik draag vrijwillig en onbaatzuchtig bij aan de samenleving. Het algemeen belang dienen vind ik belangrijker dan individuele personen helpen.	
Zelfopoffering	.74
Ik ben persoonlijk bereid om veel op te offeren voor de samenleving. Ik vind dat mensen meer aan de samenleving moeten geven dan dat ze er van terugnemen. Bijdragen aan een betere samenleving is voor mij belangrijker dan persoonlijke resultaten boeken.	
Medeleven	.71
Ik vind het belangrijk dat ik mensen die in de problemen zitten, kan helpen. Ik bekommer me helemaal niet om het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken. Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen. Het is een belangrijke taak van de overheid om armoede te bestrijden. Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk.	
Democratisch bestuur	.55
Iedereen heeft recht op een goede dienstverlening door de overheid, zelfs al kost dat veel belastinggeld. Zelfs in geval van grote rampen moet men ervoor zorgen dat overheidsdiensten blijven draaien. Het is van belang dat personeel in overheidsdienst elke uitgave kan verantwoorden.	

Affective commitment

In het drie-componentenmodel van Meyer & Allen (1997) wordt organizational commitment geoperationaliseerd aan de hand van drie dimensies: affective commitment, continuance commitment en normative commitment. Jak & Evers (2010) hebben onderzoek gedaan met als doel een Nederlandse meetinstrument te ontwikkelen op basis van het model van Meyer & Allen. Het doel van dit onderzoek was niet alleen om een Nederlands meetinstrument te ontwikkelen, maar ook om iets te doen aan de sterke samenhang die zich voordeed tussen de meetschalen voor normative commitment en affective commitment in het instrument van Meyer & Allen. Het model van Meyer & Allen (1997) veronderstelt dat ieder concept een apart gedeelte van organizational commitment representeren en Jak & Evers (2010) achtten het daarom onwenselijk dat er een te grote overlap bestaat tussen beide schalen. In de meetschaal van Jak & Evers is de dimensie ‘affective commitment’ geoperationaliseerd in 5 items, met een Chronbach’s alpha van .86 (tabel 2b).

Tabel 2b Affective commitment

**Chronbach’s
alpha**

	Chronbach’s alpha
Affective commitment	.86
Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen .	
Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor.	
Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.	
Ik voel me als ‘een deel van de familie’ in deze organisatie.	
Deze organisatie betekent veel voor mij.	

Basic psychological needs

Deci et al. (2001) hebben de drie dimensies van BPN geoperationaliseerd in een meetschaal. Dit instrument heeft gediend als basis voor de (Nederlandse) meetschaal die Vandenabeele (in press) heeft ontwikkeld voor zijn onderzoek naar de invloed van BPN op de mate van PSM bij ambtenaren (tabel 1c). In deze meetschaal zijn de drie elementen van BPN geoperationaliseerd in veertien items. De meetschalen van de dimensies ‘Autonomie’ en ‘Gevoel van competentie’ zijn relatief betrouwbaar ($\alpha > .70$) en worden daarom ongewijzigd toegepast. De betrouwbaarheid van de meetschaal voor ‘Sociale verbondenheid’ kan echter aanmerkelijk verhoogd worden, indien de items ‘*Ik beschouw de mensen met wie ik werk als vrienden*’, ‘*Mijn collega's geven om mij*’ en ‘*De mensen op het werk zijn redelijk vriendelijk tegen mij*’ worden geschrapt (van $\alpha = .76$ naar $\alpha = .83$). Deze items zullen dan ook niet worden meegenomen in de analyses (tabel 2c).

Tabel 2c Basic psychological needs satisfactionChronbach's
alpha

	Chronbach's alpha
Autonomie	.80
Ik heb het gevoel dat ik voor een groot deel zelf bepaal hoe mijn werk gedaan wordt.	
Ik ben vrij om mijn ideeën en meningen te geven over mijn werk.	
Er wordt rekening gehouden met mijn gevoelens op het werk.	
Ik vind dat ik mezelf kan zijn op het werk.	
Sociale verbondenheid	.83
Ik vind het leuk om met mijn collega's om te gaan.	
Ik kan goed opschieten met de mensen waarmee ik moet samenwerken.	
Ik zoek met niemand contact op het werk.	
De mensen met wie ik moet samenwerken, lijken me niet te mogen.	
Gevoel van competentie	.74
De mensen op het werk zeggen dat ik goed ben in de dingen die ik moet doen.	
Ik heb interessante nieuwe dingen kunnen leren op mijn werk.	
Meestal heb ik het gevoel dat ik iets kan realiseren op mijn werk.	

Controlevariabelen

Controlevariabelen zijn onafhankelijke variabelen die van invloed kunnen zijn op de afhankelijke variabelen. Zij kunnen mogelijk van effect zijn op de relatie tussen de onafhankelijk variabele en de afhankelijke variabele. Het bewust opnemen van de controlevariabelen in de analyse kan de interne validiteit van het onderzoek vergroten (Schouppe 2006). De controlevariabelen die worden meegenomen in de analyses zijn leeftijd en geslacht en opleidingsniveau. Daarnaast is op verzoek van de organisatie ook het aantal dienstjaren toegevoegd.

Data

Om inzicht te krijgen in de structuur van de data en de veronderstelde relaties tussen de afhankelijke onafhankelijke variabelen is correlatieanalyse uitgevoerd. In de analyse zijn zowel de dimensies van PSM, AC en de elementen BPN opgenomen, als ook de controlevariabelen. De resultaten van de analyse zijn vormgegeven in een correlatiematrix. Om inzicht te krijgen in de afzonderlijke effecten van de elementen van *BPN* op *AC* en *PSM* en hoe deze samenhangen zijn verschillende regressieanalyses uitgevoerd. Deze berekeningen geven inzicht in de totale verklaaringskracht ten aanzien van de mate van PSM of AC, indien de elementen van BPN apart of worden samengenomen en voor elkaar worden gecontroleerd.

Uit een multiple regressietabel kan niet worden afgeleid of er sprake is van een significant verschil in het effect van de afzonderlijke elementen van BPN op de mate van AC of PSM. Dit komt omdat er mogelijk sprake is van een confounding effect, wat betekent dat het effect van de ene onafhankelijke variabele worden gecorrigeerd door het effect van de andere onafhankelijke variabele (MacKinnon et al. 2000). Dit kan veroorzaakt worden doordat de elementen van BPN onderling correleren, wat uit eerder onderzoek al is gebleken (Vandenabeele in press; Marescaux et al. 2010; Baard et al. 2004). Met gebruik van semi-partiële bivariante correlaties en het berekenen van de betrouwbaarheidsintervallen van het correlatiecoëfficiënt wordt berekend of er sprake is van een verschil tussen de effecten van de afzonderlijke elementen van BPN. Indien de waarde van deze betrouwbaarheidsintervallen niet overlappen kan gesteld worden dat er sprake is van een significant verschil tussen het effect van de afzonderlijke elementen van BPN op de mate van PSM of AC.

Tot slot wordt zoals in de theorie beargumenteerd verwacht dat PSM als (partiële) mediator fungeert in de relatie tussen één van de afzonderlijke elementen van BPN en AC. Baron & Kenny (1986) onderscheiden meerdere stappen die genomen moeten worden, bestaande uit verschillende regressieanalyses, om een mediator-effect aan te kunnen tonen. Sobel's test zal uitwijzen of het gaat om significante (partiële) mediatie (Baron & Kenny 1986).

Resultaten

Onderstaand worden de resultaten wat betreft de correlatieanalyse gepresenteerd. Vervolgens worden de gegevens van de regressieanalyses weergegeven en kort besproken ten dienste van het testen van de hypothesen.

Correlatieanalyse

De correlatiematrix (tabel 3) geeft inzicht in de structuur van de gevonden data. Zo zijn de gemiddelde scores per dimensie weergegeven, net als een overzicht van de correlaties tussen de verschillende variabelen. Het blijkt dat twee van de dimensies van PSM niet significant correleren met de drie elementen van BPN ('interesse in politiek' en zelfopoffering). Het is vaker voorgekomen dat bepaalde dimensies uit deze meetschaal voor PSM niet van belang werden geacht in de relatie tot het andere te onderzoeken concept en daarom zijn weggelaten.

(Coursey & Pandey, 2007). Tot slot is het mogelijk dat deze dimensies minder gerelateerd zijn aan de inhoud van het werk en de arbeidsomgeving, waardoor de relatie tussen BPN en deze dimensies beïnvloed wordt. Op basis van deze argumenten is besloten deze twee dimensies niet mee te nemen in de verdere analyses. Dat betekent dat in de volgende analyses het concept *PSM* gemeten zal worden aan de hand van de overige drie dimensies. Voor de regressieanalyses zijn deze dimensies samengevoegd tot één concept ($M=2.27$, $SD=.43$).

Zowel AC als de drie overige dimensies van PSM correleren significant met de drie elementen van BPN. Uit de correlatiematrix kan echter nog niet worden afgeleid of het effect van één van de elementen van BPN groter is op AC of PSM. Wel is in de matrix af te lezen dat er sprake is van een correlatie tussen AC en alle dimensies van PSM. Dit maakt dat het zinvol is om de rol van PSM als mediërende variabele in de relatie tussen AC één van de elementen van BPN verder te onderzoeken, gezien dit tegemoet komt aan de voorwaarden die door Baron & Kenny (1986) worden genoemd.

Tabel 3 Correlatiematrix van de in de analyse betrokken variabelen

	Mean	Sd.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Leeftijd	50.44	7.78	1												
2. geslacht	1.18	0.38	-.35**	1											
3. Dienstjaren	26.50	10.70	.75**	-.29**	1										
4. Opleidingniveau	5.43	.50	-.17*	.06	-.28**	1									
5. Interesse in politiek	2.12	.76	-.03	.09	-.01	-.13*	1								
6. Algemeen belang	2.73	.63	-.01	.04	-.02	-.07	-.02	1							
7. Zelfopoffering	2.98	.65	-.12	.03	-.16*	-.03	.00	.60**	1						
8. Medeleven	2.07	.51	-.06	.06	-.04	.05	.11	.28**	.22**	1					
9. Democratisch bestuur	1.98	.58	-.04	.03	.01	-.03	-.02	.23**	.22**	.56**	1				
10. Affective commitment	2.79	.73	-.09	.09	-.11	-.14*	.19**	.30**	.27**	.27**	.26**	1			
11. Autonomie	2.21	.67	.09	.06	.09	-.16*	.08	.24**	.08	.29**	.24**	.36**	1		
12. Sociale verbondenheid	1.63	.55	.07	-.05	.10	-.02	.10	.27**	.11	.42**	.35**	.27**	.48**	1	
13. Gevoel van Competentie	2.02	.57	.10	.02	.09	-.14*	.12	.29**	.10	.39**	.34**	.42**	.67**	.55**	1

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tabel 4 Multiple regressietabel

	Affective commitment		PSM	
	β	SE	B	SE
Leeftijd	-0.06	0.01	-0.09	0.00
Geslacht	0.03	0.12	0.04	0.07
Dienstjaren	-0.15	0.01	-0.01	0.00
Opleidingsniveau	-0.14*	0.09	0.00	0.05
Autonomie	0.15	0.09	0.02	0.05
Sociale verbondenheid	0.07	0.10	0.31**	0.06
Gevoel van competentie	0.28**	0.11	0.28**	0.06
R ²	.243		.286	
F	9.99**		12.46**	
N	232		232	

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tabel 5 De afzonderlijke regressie en betrouwbaarheidsintervallen.

	AC		AC		AC		PSM		PSM		PSM	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
Leeftijd	-0.06	0.01	0.00	0.01	-0.06	0.01	-0.12	0,01	-0,06	0,01	-0.12	0,01
Geslacht	0.01	0.12	0.07	0.13	0.03	0.12	0.00	0,08	0,06	0,07	0.02	0,07
Dienstjaren	-0.15	0.01	-0.18	0.01	-0.14	0.01	0.02	0,00	-0,03	0,00	0.03	0,00
Opleidingsniveau	-0.13*	0.09	-0.20*	0.10	-0.15*	0.09	0.03	0,06	-0,04	0,05	0.02	0,05
Autonomie	0.38**	0.07					0.37**	0,04				
Sociale verbondenheid			0.30**	0.08					0,47**	0,05		
Gevoel van competentie					0.42**	0.08					0.47**	0,05
95% CI R	[0.32. 0.54]		[0.25. 0.48]		[0.36. 0.57]		[0.25. 0.48]		[0.36. 0.57]		[0.35. 0.56]	
R ²	.190		.144		.225		.140		.230		.219	
F	10.53**		7.39**		12.79**		7.14**		13.12**		12.36**	
N	232		232		232		232		232		232	

* p < .05; ** p < .01

Regressieanalyse

Om inzicht te krijgen in de verschillende effecten van de elementen van *BPN* op *AC* en *PSM* is een multiple regressieanalyse uitgevoerd (tabel 4). Tabel 4 laat zien dat ‘gevoel van competentie’ een groter effect heeft op *AC* ($\beta=.278$, $p<.01$) en daarnaast dat dit effect significant is. Dit geldt niet voor het effect van ‘autonomie’ ($\beta=.150$) en ‘sociale verbondenheid’ ($\beta=.074$). Wel gaat het in alle gevallen om een positief effect. De verklaringskracht van het totale model, oftewel de totale verklaarde variantie is 24,3% ($R^2=.243$, $p<.01$). Voor *PSM* geldt dat zowel ‘sociale verbondenheid’ ($\beta=.309$) als ‘gevoel van competentie’ ($\beta=.278$) een positief significant effect hebben op *PSM*. Het positieve effect van ‘autonomie’ ($\beta=.020$) is daarentegen niet significant. De totale verklaarde variantie van dit model is 28.6% ($R^2=.286$, $p<.01$).

Uit tabel 4 kan niet worden afgeleid of het effect van één van de elementen van *BPN* op *AC* of *PSM* significant verschilt van het effect van een ander element. Met gebruik van semi-partiële bivariate correlaties en het berekenen van de betrouwbaarheidsintervallen van het correlatiecoëfficiënt is berekend of er sprake is van een verschil tussen de effecten van de afzonderlijke elementen van *BPN* (zie tabel 5). Deze tabel laat zien dat de betrouwbaarheidsintervallen van de effecten van de elementen van *BPN* op *AC* overlappen. Hetzelfde geldt voor de betrouwbaarheidsintervallen met betrekking tot de relatie met *PSM*. Dit betekent dat er geen sprake is van een duidelijk verschil tussen de invloed van de afzonderlijke elementen van *BPN*.

Tot slot is de rol van *PSM* als mediator in de relatie tussen *AC* en de afzonderlijke elementen van *BPN* getest. In tabel 6 (model 1) is af te lezen dat er sprake is van een significante correlatie ($p<.01$) tussen alle elementen van *BPN* en *AC* en *PSM*. Hiermee is voldaan aan de eerste drie voorwaarden van Baron & Kenny (1986). In de berekeningen is rekening gehouden met de controlevariabelen.

Tabel 6 (model 2) laat zien dat de relatie tussen ‘autonomie’ en *AC* afneemt indien gecontroleerd wordt voor *PSM*, de relatie blijft echter significant ($\beta=0.29$, $p<.01$). Dit betekent dat er sprake is van een partieel mediatie effect. Sobel’s test laat zien dat het gaat

om een significant partiële mediatie ($z=3.34$, $P<0.01$). Voor de relatie tussen ‘sociale verbondenheid’ en AC geldt ook dat er sprake is van een significant partieel mediatie effect van PSM ($z=3.07$, $P<0.01$). Ditzelfde geldt ten slotte ook voor de relatie tussen ‘competentie’ en AC, indien er voor PSM wordt gecontroleerd ($z=2.87$, $p<0.01$).

Tabel 6 Mediatie effect PSM

	Affective commitment	
	Model 1	Model 2
PSM	0.36**	
Autonomie	0.38**	.29**
PSM		.25**
Sociale verbondenheid	0.30**	.17*
PSM		.27**
Competentie	0.42**	0.33**
PSM		0.21**

* $p < .05$; ** $p < .01$

Discussie

Dit hoofdstuk bevat de discussie wat betreft de resultaten in het licht van het theoretisch kader en relevante literatuur. Er zal ondermeer aandacht worden besteed aan de opgestelde hypothesen en opvallende resultaten.

Het doel van dit onderzoek is nieuwe inzichten bieden in de rol van de basic psychological needs, ‘autonomie’, ‘sociale verbondenheid’ en ‘gevoel van competentie’ in het HRM in de publieke sector. Zoals in het theoretisch kader besproken is in eerdere onderzoeken de bevrediging van deze behoeften in verband gebracht de mate van AC en PSM bij werknemers, waaruit gebleken is dat er sprake is van een positieve relatie tussen deze concepten (Vandenabeele in press; Marescaux et al. 2010; Greguras & Diefendorff 2009). Dit onderzoek

gaat hier dieper op in door te kijken of er sprake is van een verschil tussen de invloed die deze behoeften hebben. De uitkomsten kunnen gevolgen hebben voor de opleiding en het managen van werknemers, indien men het niveau van AC en PSM bij deze werknemers wil verhogen. Dit onderzoek probeert duidelijkheid te verkrijgen over welke van de drie behoeften meer aangesproken zou moeten worden om dit te bewerkstelligen.

Ten eerste is aandacht besteed aan het verschil tussen de invloed van de afzonderlijke elementen van BPN op de mate van PSM. Uit de resultaten kan worden afgeleid dat alle drie de elementen een significante positieve invloed hebben op de mate van dit concept. Dit positieve verband komt overeen met het theoretisch kader, waarin wordt besproken dat er over het algemeen sprake is van een positieve relatie tussen BPN en PSM. Het effect van 'sociale verbondenheid' op PSM is in vergelijking tot de andere elementen groter, gevolgd door 'gevoel van competentie' en 'autonomie'. Deze uitspraken worden bevestigd door de resultaten uit de multiple regressieanalyse. Hieruit blijkt dat wanneer de elementen voor elkaar gecontroleerd worden 'sociale verbondenheid' het hoogst scoort en de relatie met PSM significant is. 'autonomie' scoort hierbij het laagst waarbij niet langer sprake is van een significante effect. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat de relatie tussen 'sociale verbondenheid' en PSM het sterkst is en de andere twee overstijgt, maar vanwege een confounding effect (MacKinnon et al. 2000) kan dit niet gesteld worden. Zo blijkt uit de berekening van de betrouwbaarheidsintervallen van het correlatiecoëfficiënt dat de betrouwbaarheidsintervallen overlappen. Dat betekent dat Hypothese 1 niet ondersteund wordt en er niet gesproken kan worden van een significant verschil tussen de invloed die de afzonderlijke elementen van BPN hebben op de mate van public service motivation bij werknemers in de publieke sector.

Opvallend in vergelijking met het onderzoek van Vandenabeele (in press) is dat ook hier de dimensies 'interesse in politiek' en 'zelfopoffering' het laagst, en gedeeltelijk niet significant correleren met de elementen van BPN. Dit lijkt de keuze om deze dimensies niet mee te nemen in het meten van PSM in de verdere analyses te bekrachtigen. Wel betekent dit mogelijk dat de bevrediging van deze behoeften slechts gedeeltelijk van invloed is op de mate van PSM bij werknemers. Een ander opvallend elementen in vergelijking tot het onderzoek van Vandenabeele (in press) is dat in de resultaten van dit onderzoek het correlatiecoëfficiënt van PSM met 'autonomie', 'sociale verbondenheid' en 'gevoel van competentie' hoger ligt

en het niveau van PSM veel lager. Daarnaast is de invloed van ‘sociale verbondenheid’ op PSM in dit onderzoek het grootst, terwijl dit in het onderzoek van Vandenabeele (2007) juist het laagst is. Dit doet vermoeden dat het effect van ‘sociale verbondenheid’ of één van de andere behoeften op de mate van PSM afhankelijk is van het reeds aanwezige niveau van PSM bij werknemers en er eventueel sprake is van een bepaald verzadigingsniveau. Indien dit het geval is, kan dit invloed hebben op de uitkomsten wanneer men het verschil tussen de invloed van deze behoeften wil meten. Dit maakt het gecompliceerd om hier eenduidig uitspraken over te doen. Dit bevestigt de uitspraak dat niet gesteld kan worden dat één van de elementen van BPN meer invloed heeft op de mate van PSM. De reden hiervoor is dat gezien deze twee onderzoeken niet geconcludeerd kan worden dat één van de behoeften consistent meer correleert met PSM.

Hypothese 2 gaat over de het verschil tussen de invloed van de afzonderlijke elementen van BPN op de mate van AC. Uit de resultaten kan worden afgeleid dat alle drie de elementen een significante en positieve invloed hebben op de mate van dit concept. Dit komt overeen met het theoretisch kader, waarin wordt gesteld dat er sprake is van een positieve relatie tussen BPN en AC. De resultaten laten zien dat het effect van ‘gevoel van competentie’ op de mate van AC het grootst is, gevolgd door ‘autonomie’ en ‘sociale verbondenheid’. Dit wordt bevestigd door de resultaten uit de multiple regressieanalyse. Hieruit blijkt dat wanneer de elementen voor elkaar gecontroleerd worden het ‘gevoel van competentie’ het hoogst scoort en de relatie met AC significant is. ‘Sociale verbondenheid’ scoort daarentegen het laagst waarbij geen sprake meer is van een significante effect. In zekere zin zou hieruit opgemaakt kunnen worden dat de relatie tussen ‘gevoel van competentie’ en AC het sterkst is en de andere twee overstijgt, maar vanwege een confounding effect kan dit niet gesteld worden (MacKinnon et al. 2000). Uit de berekening van de betrouwbaarheidsintervallen van het correlatiecoëfficiënt blijkt dat de betrouwbaarheidsintervallen overlappen. Dat betekent dat er niet gesproken kan worden van een significant verschil tussen de invloed die de afzonderlijke elementen van BPN hebben op de mate van affective commitment bij werknemers in de publieke sector. Hypothese 2 kan gezien de resultaten niet worden aanvaard.

Indien de resultaten worden vergeleken met andere onderzoeken blijkt dat er niet eenduidig één van de BPN een sterkere relatie vertoont met AC (Marescaux et al. 2010; Greguras & Diefendorff 2009). Daarbij moet wel de kanttekening worden gemaakt dat het hier niet gaat

om onderzoek bij een publieke organisatie. Een herhaling van dit onderzoek bij een andere publieke organisaties, met eventueel een grotere steekproef moet uitwijzen of competentie inderdaad hoger scoort op AC. Al blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat dit effect niet significant afwijkt van de invloed van één van de andere behoeften op AC.

Een opvallend verschil met de resultaten in het onderzoek van Marescaux (et al. 2010) is dat uit dat onderzoek blijkt dat ‘gevoel van competentie’ een negatief effect heeft op AC. Hoewel dit ook in contrast staat met ander theoretisch en empirisch onderzoek (Marescaux et al. 2000; Greguras & Diefendorff 2009; Gagné & Deci 2005). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt het effect van ‘gevoel van competentie’ op AC positief. Een reden voor deze verschillende uitkomsten kan zijn dat de invloed van ‘gevoel van competentie’ afhankelijk is van de kenmerken en kwalificaties van het werk. Indien er tegemoet wordt gekomen in deze nood in zodanig dat een werknemer zich over-gekwalificeerd voelt, is het mogelijk dat dit ten koste gaat van de betrokkenheid, hij uitkijkt naar ander werk of meer terug verwacht van de organisatie. Dit illustreert dat het meten van een verschil tussen de invloed van de afzonderlijke elementen van BPN op AC gecompliceerd is. De bevrediging van deze behoeften kan verschillende en contrasterende uitwerkingen hebben wat door iedere werknemers anders beoordeeld en gewaardeerd wordt. Dit samengenomen kan gezien worden als een bevestiging van het verwerpen van hypothese 2, namelijk dat er niet gesproken kan worden van een significant verschil tussen de invloed van de afzonderlijke elementen van BPN op de mate van AC bij werknemers.

Voor de resultaten wat betreft hypothese 1 en 2 geldt tot slot dat het in zeker opzicht niet zo vreemd is dat er geen duidelijk verschil is gevonden tussen de invloed van de verschillende elementen van BPN. Psychologische behoeften worden al enige tijd in verband gebracht met het gedrag van werknemers, waarin veel aandacht wordt besteed aan het verschil, de kracht of sterkte van deze behoeften om motivatie, gedrag en werktevredenheid te beïnvloeden (o.a. Skinner 1953). Dit staat in dit onderzoek in zekere zin ook centraal. De self-determination theory gaat echter uit van een andere definitie en benadering van deze psychologische behoeften. Namelijk als universele behoeften die van belang zijn voor iedere individu. De SDT gaat dan ook niet uit van de kracht van deze behoeften, maar focust zich op de consequenties ervan. Gezien deze invalshoek kan de behoefte aan autonomie, gevoel van competentie en sociale verbondenheid als zo belangrijk worden gezien in het sociale leven

van mensen, dat het niet mogelijk is een duidelijk verschil te maken tussen de behoefte en invloed van deze noden (Gagné & Deci 2005).

Tot slot hypothese 3 waarin de mediërende functie van PSM in de relatie tussen de elementen van BPN en AC centraal staat. Gezien de resultaten kan deze hypothese aanvaard worden, al gaat het in alle gevallen om een partieel mediatie effect. Zo neemt effect van ‘autonomie’ op AC af indien gecontroleerd wordt voor PSM, het effect blijft echter significant. Hetzelfde geldt voor ‘sociale verbondenheid’ waarvan het effect op AC ook afneemt. Tot slot heeft PSM ook een mediërend rol in de relatie tussen het ‘gevoel van competentie’ en AC. De reden voor deze partieel mediërende rol van PSM kan veroorzaakt worden doordat ook andere concepten een rol spelen die niet zijn meegenomen in de analyses. De publieke identiteit van een organisatie en de daarmee samenhangende mate van PSM kan inderdaad de betrokkenheid bij een dergelijke organisatie vergroten (Leisink & Steijn 2009; Park & Rainy 2007; Vandenabeele 2009). Andere activiteiten en HRM praktijken spelen hierin echter ook een rol (Allen & Meyer 1997; Gellatly et al. 2009; Meyer & Herscovitch 2001). Logischerwijs is het dan begrijpelijk dat het gaat om een partieel medierend effect van PSM in de relatie tussen BPN en AC.

Conclusie

Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken of er een verschil is tussen de invloed die de afzonderlijke elementen van de basic psychological needs (autonomie, sociale verbondenheid, gevoel van competentie) hebben op de mate van public service motivation en affective commitment bij werknemers. Dit om nieuwe inzichten te bieden in de rol van deze BPN in het HRM in de publieke sector. De uitkomsten kunnen gevolgen hebben voor de opleiding en het managen van werknemers, indien men het niveau van AC en PSM bij deze werknemers wil verhogen. Dit onderzoek probeert duidelijkheid te verkrijgen over welke van de drie behoeften meer aangesproken zou moeten worden om dit te bewerkstelligen.

De conclusie die voortvloeit uit de resultaten en de discussie is dat niet gesteld kan worden dat afzonderlijk autonomie, sociale verbondenheid of gevoel van competentie meer invloed heeft op de mate van PSM of AC bij werknemers in de publieke sector. Wel is er in alle gevallen sprake van een positief verband. Dat betekent dat deze BPN tezamen wel degelijk een rol kunnen spelen in het verhogen van AC of PSM bij werknemers.

Verder is geconstateerd dat er sprake is van een partieel mediërende rol van PSM in de relatie tussen de afzonderlijke elementen van BPN en AC. Dit betekent dat PSM gedeeltelijk een rol speelt in de relatie tussen de bevrediging van één van de basic psychological needs en de mate van affective commitment bij werknemers.

Tekortkomingen van het onderzoek

Het onderzoek kent enkele tekortkomingen die zullen worden toegelicht. Eén van de tekortkomingen is dat het gaat om een cross-sectioneel onderzoek, wat mogelijk een bedreiging is voor de interne validiteit van het onderzoek. Dit maakt het vaststellen van causale effecten lastig, omdat het gaat om een momentopname. Daarmee heeft het ook consequenties voor de veralgemeniseerbaarheid van het onderzoek wat valt onder de externe validiteit. Ondanks dat dit enigszins is geprobeerd op te vangen door de resultaten in het licht te plaatsen van andere literatuur en bepaalde controlevariabelen mee te nemen in de analyses, is het van belang dit in het achterhoofd te houden. Aanvullend onderzoek, in verschillende organisaties met zowel longitudinale als cross-sectionele data, zou de bevindingen van dit onderzoek moeten bevestigen. Verder zijn in de analyses twee dimensies van PSM niet meegenomen, dit kan betekenen dat dit onderzoek slechts voor een gedeelte van PSM relevant is. De dimensies blijken echter onderling ook samenhang te vertonen, wat deze uitspraak gedeeltelijk kan ondervangen (Perry 1997). Daarnaast is het wel vaker voorgekomen dat bepaalde dimensies van PSM werden weggelaten in het meten van dit concept (Coursey & Pandey, 2007).

Tot slot zijn alle respondenten werkzaam bij dezelfde publieke organisatie. Dit maakt de generaliseerbaarheid van dit onderzoek gecompliceerd. Daar komt bij dat de mate van PSM en AC rond het theoretisch midden ligt, of zelfs daaronder. Dat betekent dat verbanden tussen deze concepten en BPN minder sterk zouden kunnen zijn, dan bij een organisatie waar dit wel duidelijk aanwezig is. Tot slot is de gemiddelde leeftijd en het aantal dienstjaren van deze werknemers relatief hoog, al is dit volgens de resultaten nauwelijks van invloed op de gemeten concepten.

Ongeacht de genoemde beperkingen levert dit onderzoek een aantal belangrijke bijdragen aan het onderzoek naar AC en PSM in de publieke sector. Zo is bevestigd dat er inderdaad sprake

is van een verband tussen de bevrediging van BPN en de mate van AC en PSM bij werknemer. Daarnaast is duidelijk geworden dat het in dit verband gaat om het effect van BPN tezamen en dat er weinig verschil is tussen de invloed van de BPN afzonderlijk hebben. Dit was van te voren niet bekend en daarmee zijn nieuwe inzichten geboden.

Implicaties vervolgonderzoek

Indien men kijkt naar de resultaten en dit onderzoek in het licht plaatst van ander onderzoek blijkt dat er niet gesteld kan worden dat één van de afzonderlijke elementen van BPN meer invloed heeft op de mate van PSM of AC bij werknemers in de publieke sector. Opvallend is echter dat de invloed van deze behoeften hiërarchisch ook kan verschillen, gezien de resultaten worden vergeleken met andere onderzoeken (Marescaux et al. 2010; Greguras & Diefendorff 2009; Vandenabeele in press). Verder onderzoek is aan te bevelen om te ontdekken of er bepaalde concepten zijn die de hiërarchie tussen de invloed van deze drie behoeften beïnvloedt. Indien deze concepten kunnen worden verklaard kan dit een beter beeld scheppen van de verschillende invloed die de afzonderlijke behoeften van BPN kunnen hebben op het gedrag en handelen van mensen.

Implicaties voor in de praktijk

De resultaten van dit onderzoek betekenen in de praktijk dat het voor de mate van PSM en AC bij werknemers in de publieke sector belangrijk wordt geacht te investeren in alle drie de BPN en dat er geen verschil is tussen de invloed die deze BPN afzonderlijk hebben. Dit is van belang te weten, omdat organisaties zouden moeten investeren in alle drie de behoeften om een optimaal resultaat te bereiken. Daarbij komt dat het effect van de bevrediging van BPN op AC voor een gedeelte bepaald wordt door de mate van PSM, gezien er sprake is van een partieel mediatie effect. Dit betekent dat de variantie in AC gedeeltelijk verklaard wordt door de mate van PSM. Voor de praktijk betekent dit dat werknemers met een hogere mate van PSM mogelijk sneller een hoger niveau van AC ontwikkelen indien op deze basis psychological needs wordt ingespeeld.

Literatuur

- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 2045-2068.
- Baron, R.M., and Kenny, D.A. (1986) 'The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations', *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), 1173-82.
- Coursey, D.H. and Pandey, S.K. (2007) 'Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale', *Administration and Society* 39(5): 547-68
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior." *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin. 27* (8), 930-942
- Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia, 27*, 17-34.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of vocational behavior. 67* (3), 389-399.
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica, 48*(2-3), 219-241
- Gellatly, I. R., Hunter, K.H., Currie, L.G. and Irving, P.G. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(4), 869-884.
- Greguras, G. J. & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 465-477.
- Haverland, M. & Yanow, D. (2010). Hoe overleef ik discussies over bestuurskundig onderzoek. *Bestuurskunde, 19*(4), 87-95
- S. Jak & A. Evers (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor

- organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 158-171.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
- Leisink, P. & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.
- Lewis, G. and Frank, S. A. (2002) Who wants to work for government? *Public Administration Review* 62(4): 395-404
- MacKinnon, D., Krull, J., & Lockwood, C. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention Science*, 1, 173–181
- Marescaux, E., De Winne, S., Sels, L. (2010). *HRM practices and work outcomes: The role of basic need satisfaction*. Academy of Management Annual Meeting (Montreal (Canada))
- Meyer, J. P. & Allen, N.J. (1991): A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997) *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks, CA, London, New Delhi: Sage.
- Park, S. M. and Rainey, H. G. (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment: Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration*. 27 (3), 197-226
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 6(1), 5-23.
- Perry, J.L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of public administration research & theory*. 7(2), 181-197.
- Perry, J. L. and Hondeghem, A. (2008) 'Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation', *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12
- Perry, J. and Wise, L.R. (1990) the motivational bases of public service. *Public administration review*. 50 (3), 367-373
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being." *American Psychologist*, 55,

68-78.

- Schouppe, H. (2006). *Algemene psychologie. Een inleiding in de functieleer*. Assen: Van Gorcum
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Steijn, A.J. & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72(2), 187-201
- Stone, D., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34, 75-91.
- Umbach, P. D. (2004). Best practices in web surveys. In S. R. Porter (Ed.), *Overcoming survey research problems. New Directions for Institutional Research*, 121, 23-38.
- Vandenabeele, W. (2007). Towards a theory of public service motivation : an institutional approach. *Public Management Review*. 9 (4), 545-556.
- Vandenabeele, W. (2008) Development of a Public Service Motivation Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument. *International Public Management Journal*, 11(1), 143-167.
- Vandenabeele, W. (2009) The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship. *International review of administrative sciences*. 75 (1), 11-34.
- Vandenabeele, W. (in press). Explaining public service motivation : the role of leadership and basic needs satisfaction. *Review of public personnel administration*